

# Das Wir entscheidet! Von der Vielfalt neuer Kooperationen für eine lebendige Agrarkultur

Das Bedürfnis von zunehmend vielen Menschen nach ethisch und nachhaltig erzeugten Lebensmitteln kann der bäuerlichen Biolandwirtschaft neue Zukunftsperspektiven eröffnen. Kooperationsformen, die auf gemeinsamen Werten basieren, setzen dem Zwang zum «Wachsen oder Weichen» eine tragfähige Alternative entgegen.

**Franz-Theo Gottwald.**<sup>1</sup> Bio boomt: Mehr als eine Million Hektar Land wurden 2013 in Deutschland ökologisch bewirtschaftet. Damit steht Deutschland nach Spanien und Italien auf Platz 3 der grössten Bioproduzenten innerhalb der EU. Zwar setzt sich das Wachstum der Branche stetig fort, jedoch bleibt die Entwicklung weit hinter ihren Möglichkeiten und dem tatsächlichen Bedarf zurück. Die Biobranche hat in der Vergangenheit bereits zweimal einen gravierenden Wandel durchlaufen: Die erste grosse Metamorphose war das Verlassen der Nische und die Entwicklung des Marktes hin zu einem tragfähigen Gegenmodell zur industriellen Lebensmittelerzeugung. Der zweite grosse Einschnitt erfolgte, als das Marktwachstum schliesslich zu einer Konventionalisierung und Kommerzialisierung von Bio führte. Die dadurch ausgelöste Debatte über Werte und Wertewandel brachte neue Impulse für die Weiterentwicklung der Biolebensmittelerzeugung. **Nun steht der dritte Entwicklungsschritt an, Bio «3.0»<sup>2</sup> gewissermassen. Hier gilt es, die Ideen und Grundwerte des Biolandbaus neu zu denken und im Spiegel der vielfältigen Herausforderungen der Zukunft zu diskutieren.**

Denn Bio bietet vieles, was von den Verbrauchern zunehmend nachgefragt wird. Regionalität etwa, die laut Umfragen bei zwei Dritteln der Verbraucher bei der Auswahl von Lebensmitteln eine zentrale Rolle spielt. Eine regionale Erzeugung steht für Transparenz, Qualität, kurze Wege und Wertschöpfung auf dem Land. Diese Entwicklung geht Hand in Hand mit einer verstärkten Nachfrage nach saisonalen Lebensmitteln. Auch der Faktor Zeit ist für viele Menschen zunehmend wichtig. Entschleunigung – ein neuer Leitwert – betrifft die

Produktion, Verarbeitung, Zubereitung sowie den Konsum von Lebensmitteln. Der Trend zu mehr Zeit und Genuss spiegelt sich etwa im Zulauf zu der Slow-Food-Bewegung, die, in den Achtzigerjahren in Italien gegründet, Gourmets und Globalisierungskritiker unter dem Symbol der Schnecke gleichermassen vereint. Auch Produkte aus kontrolliertem Handel, bei dem die Erzeugerpreise für die gehandelten Produkte unter dem Siegel «Fair» üblicherweise über dem jeweiligen Weltmarktpreis angesetzt werden, erfreuen sich immer grösserer Beliebtheit. In den vergangenen Jahren sind die Umsätze von Fairtrade-Produkten weltweit im Durchschnitt um 40 Prozent pro Jahr gestiegen.

Besonderes Augenmerk legen die Konsumenten auf den Tierschutz in der Landwirtschaft. Die aktuelle Diskussion um die diversen Tierwohl-Siegel in der fleischverarbeitenden Branche zeigt, dass, obwohl der Preis noch immer als rigoroses Entscheidungskriterium vorherrscht, Verbraucher zunehmend kritischer werden. So geben 87 Prozent der Konsumenten an, das Thema Tierhaltung und Tierschutz in der Landwirtschaft sei für sie von besonderem Interesse, fast ebenso viele wünschen sich von den Landwirten einen verantwortungsbewussten Umgang mit dem Tier.<sup>3</sup> **Bio ist geradezu prädestiniert, diese Herausforderungen der Zukunft – regional, saisonal, slow, fair und tiergerecht – zu erfüllen.** Dafür braucht es jedoch neue Denkansätze, ein radikales Bekennen zu einer in diesen Werten gründenden Agrarkultur und die grundlegende Bereitschaft für ein neues Miteinander.

## **Der Bauer – mehr als ein Unternehmer!**

Das Bauernsterben bezeichnet den kontinuierlichen Rückgang der Zahl bäuerlicher Betriebe



*Prof. Franz-Theo Gottwald referierte am Mösberg-Gespräch über Kooperation.*

Foto: zVg

be durch die Industrialisierungstendenzen in der Landwirtschaft und Landflucht der jungen Generation. Familiär geführte Höfe können mit den veränderten Bedingungen des globalisierten Marktes häufig nicht mehr mithalten. Diese Entwicklung, in der Politik geschönt als *Strukturwandel* umschrieben, treibt seit mehr als vierzig Jahren immer mehr Höfe dazu, sich entweder zu vergrössern oder aufzugeben. Sie hat auch die Biobetriebe eingeholt. Schwierige Hofnachfolgen, immer weniger und dafür grössere Betriebe, Spezialisierung, hoch technisierte Abläufe und eine immer bürokratischere Dokumentation – der Landwirtschaft ist ihr kulturelles Fundament abhanden gekommen. Der Landwirt von heute ist

<sup>1</sup> Franz-Theo Gottwald, Prof. Dr. phil. Dipl.-Theol., ist seit 1988 Vorstand der Schweisfurth-Stiftung München. Als Honorarprofessor für agrar- und ernährungsethische Fragen forscht und lehrt er an der Humboldt Universität Berlin sowie an der Hochschule für Politik München. Als Unternehmensberater sind Innovations-, Werte- und Nachhaltigkeitsmanagement sowie die Entwicklung leitbildgestützter Zielsysteme seine Schwerpunkte.

<sup>2</sup> Zenger, Uli (2014): Bio 3.0 – Eine Idee weiterentwickeln. In: *Ökologie & Landbau* 169, 1/2014, S. 3.

<sup>3</sup> Image-Studie Landwirtschaft 2012, i.m.a und TNS Emnid.

Unternehmer, sein Hof ein Wirtschaftsbetrieb. Aber – und so haben es schon die Biopioniere gezeigt – er kann und muss mehr sein als das. Ein Hof ist Existenz, Zuhause, Heimat. Die Verbundenheit des Bauern mit dem Hof und dem Land, das er bestellt, bildet den Ausgangspunkt bäuerlicher Landwirtschaft. Ein nachhaltig wirtschaftender Bauer leistet vielfältige, multifunktionale Leistungen und Kulturaufgaben. Nicht umsonst leitet sich der Begriff «Kultur» von den lateinischen Begriffen *cultura* (Bearbeitung, Pflege, Ackerbau) und *colere* (wohnen, pflegen, den Acker bestellen) ab.

Tatsächlich bestand die ursprüngliche Kulturleistung des Menschen darin, das eigene Überleben durch eine nachhaltige Landnutzung über Generationen hinweg zu sichern.<sup>4</sup> Die Wertschätzung für diese Leistungen ist den modernen Gesellschaften abhanden gekommen. **Dabei ist diese Wertschätzung Ausdruck einer Agrar- und Ernährungskultur, die vor allen Dingen auf gegenseitigem Respekt fusst. Nicht nur zwischen Produzent und Verbraucher, Bauer und Städter, sondern Respekt vor allem Lebendigen.** Eine solche kulturelle Neuverortung einzuleiten und weiterzuentwickeln, wird Hauptaufgabe einer zeitgemässen Biolandwirtschaft sein. Um dies zu erreichen, wird ein neues sozialkulturelles Denken erforderlich sein. Weg vom marktwirtschaftlich geprägten Konkurrenzdenken, hin zu einem fruchtbaren Miteinander, das auf innovativen, individuellen und vielfältigen Konzepten der Kooperation beruht.

### Kooperationen und Netzwerke für ein neues Miteinander

Kooperationen und neue Formen der Zusammenarbeit sind die Eckpfeiler, die die Zukunftsfähigkeit der Biobranche sichern können. «Miteinander, statt gegeneinander!», muss das Credo einer zukunftsfähigen Land- und Lebensmittelwirtschaft lauten, die die vielfältigen Herausforderungen stemmen kann und den Ansprüchen der Verbraucher gerecht werden will. Die auf Zusammenarbeit und Austausch mit Anderen basierende Kooperation ist schliesslich kein Selbstzweck. Sie richtet sich ebenso bestimmt auf die Generierung von Nutzen wie

Konkurrenzmodelle und ist als soziale Interaktion zur gemeinsamen Zielerreichung zu verstehen. **Da die Kapazitäten eines Einzelnen begrenzt sind, ist das Ziel von Kooperationen stets die Erreichung des grösstmöglichen Nutzens bei gleichzeitigem geringstmöglichem Aufwand.**

*Kooperationen* in der Landwirtschaft basieren auf der freiwilligen, vertraglich vereinbarten Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Parteien, etwa Betrieben, Verarbeitern, Vermarktern und Verbrauchern. In ihrer Ausgestaltung sind sie weitgehend flexibel: Sie können kurzfristig oder über längere Zeiträume bestehen, mündlich oder schriftlich vereinbart werden und beruhen auf der freien Entscheidung der Beteiligten.<sup>5</sup> Ihr Ziel ist meist die langfristige Gewinnoptimierung durch Rationalisierung und Erhöhung der Effizienz der eingesetzten Mittel. Landwirtschaftliche Kooperationen können vertikaler (Produzent – Verarbeiter – Verbraucher) oder horizontaler (Produzent – Produzent) Natur sein.<sup>6</sup> Die Kooperation reicht hier von der Zusammenarbeit in den Aussenbeziehungen (schwache Bindungsintensität) über die gemeinsame Nutzung von Produktionskapazitäten bis hin zu Betriebsgemeinschaften (starke Bindungsintensität).

Auch die Organisationsform des Netzwerkes erfährt gegenwärtig insbesondere in der Landwirtschaft neue Wertschätzung. *Netzwerke* sind weitgehend hierarchiefrei und basieren auf Kommunikation und Kooperation. Vernetzung zielt auf eine verbesserte Kommunikation zwischen den Akteuren und dient gemeinsamen Planungsprozessen. Sie trägt – ähnlich wie Kooperation – zu mehr Effektivität und Effizienz bei. Das Zusammenwirken der Netzwerkakteure kann Synergieeffekte erzeugen. Netzwerke können als organisatorische Antwort auf die Komplexität der alltäglichen Herausforderungen der landwirtschaftlichen Praxis angesehen werden.

Alle Formen von Kooperation und Vernetzung beruhen auf zwischenmenschlichen, soziokulturell verankerten Prinzipien. **Denn Kooperation ist auch eine Haltung, die gelernt, ein Bewusstsein, das entwickelt werden will.** Für

erfolgreiche Kooperation ist zunächst einmal eine prinzipiell aufgeschlossene Haltung der Beteiligten notwendig. Dazu gehört die grundlegende Bereitschaft, sich auf ein gemeinsames Ziel zu verständigen. Das ist nicht immer einfach: Erwartungen und Zielsetzungen müssen kommuniziert, reflektiert und verhandelt werden. Die Parteien müssen sich auf eine grundlegende Definition des zu erreichenden Zieles verständigen, ebenso darauf, wie dieses Ziel erreicht werden soll. Zum Zweiten müssen die Beteiligten dazu bereit sein, «über den eigenen Tellerrand» zu blicken. Zwar wird bei einer Kooperation stets gegenseitiger Nutzen generiert; aber es kann auch Zeiten geben, in denen ein gewisser «Vorschuss» geleistet werden muss, bevor ein eigener Vorteil sichtbar wird. Ein drittes Erfolgsprinzip für gute Kooperationen ist die Fähigkeit, Vertrauen zu schenken. Nur in vertrauensvollen Beziehungen können Strukturen wachsen, die tatsächlich zu gemeinsamen Ergebnissen und Erfolgen führen. Vertrauen entsteht nicht aus dem Nichts – vielmehr braucht es eine Atmosphäre, in der Emotionen reflektiert und kontrolliert werden und gegenseitig Verantwortung übernommen wird. Diese Grundwerte des sozialen Miteinanders sind tragende Säulen für eine funktionierende Gemeinschaft, für Gegenseitigkeit, für kollektives Entscheiden.<sup>7</sup>

### Kooperationen in und mit der Landwirtschaft

Kooperationsprojekte wie «Städter und Bauern» der Organisation Slow Food zeigen, dass es durchaus Menschen gibt, die Fragen nach der Herkunft von Lebensmitteln nicht nur beantwortet wissen möchten, sondern die Antworten selbst suchen, erleben und mitgestalten möchten. Denn die wachsende Sehnsucht der Menschen nach einer neuen Esskultur, nach Sicherheit und Transparenz der kurzen Wege und nach einer Landwirtschaft und Agrar-Kultur, die diesen Namen tatsächlich verdient, hat zu verschiedensten Bewegungen geführt, die diese Art der Lebensmittelproduktion erfolgreich praktizieren.<sup>8</sup>

Tatsächlich erfreuen sich Kooperationen, in denen diese Fähigkeiten der bäuerlichen Kul-

<sup>4</sup> Vgl. Gottwald, Franz-Theo; Boergen, Isabel (2012): *Ein neues Miteinander. Erfolgsprinzipien für gute Kooperationen in und mit der Landwirtschaft.* In: Agrarbündnis (Hg.): *Der Kritische Agrarbericht 2012.* Hamm: AbL Verlag, S. 256.

<sup>5</sup> Vgl. Doluschitz, Reiner (2001): *Kooperationen in der Landwirtschaft.* In: *Berichte über Landwirtschaft, Band 79, Landwirtschaftsverlag, Münster, S. 375.*

<sup>6</sup> Vgl. Theuvsen, Ludwig (2003): *Kooperationen in der Landwirtschaft. Formen, Wirkung und aktuelle Bedeutung.* Vortrag anlässlich der 5. Jahrestagung Thüringer Landwirtschaft, 20. Februar 2003.

<sup>7</sup> Vgl. Gottwald, Franz-Theo; Klepsch, Andrea; Messow, Eike (2010): *Die Kunst der Kooperation.* In: Galuska, Joachim (Hg.): *Die Kunst des Wirtschaftens.* Kamphausen Verlag, Bielefeld, S. 91–104.

<sup>8</sup> Vgl. Gottwald, Franz-Theo; Boergen, Isabel (2012): *Ein neues Miteinander. Erfolgsprinzipien für gute Kooperationen in und mit der Landwirtschaft.* In: Agrarbündnis (Hg.): *Der Kritische Agrarbericht 2012.* Hamm: AbL Verlag, S. 258.



tur wieder zum Tragen kommen und wertgeschätzt werden, zunehmender Beliebtheit. Die *Community Supported Agriculture* (CSA) etwa, zu Deutsch Landwirtschaftsgemeinschaftshöfe, Versorgergemeinschaften oder solidarische Landwirtschaft. Es handelt sich dabei um den Zusammenschluss von landwirtschaftlichen Höfen mit Privathaushalten. Die Grundidee dahinter: Ein Hof versorgt die unmittelbare Region mit Lebensmitteln, die Region stellt im Gegenzug dem Hof die Finanzmittel für dessen Bewirtschaftung zur Verfügung. Diese Idee der wechselseitigen Verantwortung ist als Musterbeispiel für gelungene Kooperation ebenso einfach wie erfolgreich: Der Landwirt eines CSA-Hofes überträgt die Kosten der landwirtschaftlichen Jahresproduktion auf seine Kundschaft, indem diese ihre Lebensmittel mit monatlichen Festbeiträgen und Abnahmegarantien dort beziehen. In wöchentlichen oder monatlichen Lieferungen werden die jeweiligen Ernteanteile an die teilnehmenden Abnehmer übergeben oder in zentrale Lager verbracht, die für die Abnehmer frei zugänglich sind. Diese Höfe, in der Regel ökologisch bewirtschaftet, bieten umfassende Transparenz und Einblicke in die betriebliche Praxis. Die Preise für die Lebensmittel entsprechen im Wesentlichen den Produktionskosten. Bedürfnisgemässe, lokale Erzeugung zu fairen Bedingungen für alle Beteiligten ist das Ziel und das Erfolgsgeheimnis von CSA.

Die Bewusstseinsbildung für eine umwelt-, tier- und menschengerechte landwirtschaftliche Produktion kann nicht früh genug begonnen werden. Dies hat etwa das Land Rheinland-Pfalz erkannt und 2009 den *Lernort Bauernhof* ins Leben gerufen. Gemeinsam mit Akteuren aus der Landwirtschaft soll hier eine handlungsorientierte ausser-schulische Bildung von Schülern gefördert und zugleich bäuerlichen Höfen neue Erwerbsmöglichkeiten aufgezeigt werden. **Denn ein Bauernhof ist ein ausgezeichnete Ort, um Verständnis für die vielfältigen ökologischen und sozialen Verknüpfungen der Lebensmittelproduktion zu entwickeln und umweltbewusstes Verhalten zu fördern.** Auch für die rund 50 teilnehmenden Betriebe ist die Kooperation ein Gewinn: Neben einer finanziellen Aufwandsentschädigung gestattet das gemeinsame Lernen auf dem Bauernhof Einblicke in landwirtschaftliche Produktionsprozesse und schafft ein tieferes Verständnis und



*Ausserschulische Bildung von SchülerInnen und neue Erwerbsmöglichkeiten für BäuerInnen: Das Projekt «Lernort Bauernhof» als Beispiel von Kooperation über die Grenzen der Landwirtschaft (und der Generationen) hinaus.*

©Foto: i.m.a – information.medien.agrar e.V.

grössere Wertschätzung für die Landwirtschaft in der Region. Auch kann so ein realistischeres Bild von landwirtschaftlicher Produktion vermittelt werden und Vorurteile können abgebaut werden.

Zwischen Handelsketten und Verbänden sind ebenfalls Kooperationen möglich und erfolgreich. So etwa beim Handelsunternehmen REWE, das eine langjährige Partnerschaft mit dem Bioanbauverband Naturland verbindet. Naturland definiert Umwelt- und Sozialstandards, die wesentlich strenger sind, als das deutsche oder europäische Bio-Siegel es vorschreiben. Die Zusammenarbeit wirkt sich daher in vielerlei Hinsicht lohnend aus: etwa auf den Erhalt der Artenvielfalt oder die Sicherung landwirtschaftlicher Existenzen durch Abnahmegarantien seitens des Handelskonzerns. Die Partnerschaft mit Naturland sorgt auch für mehr Transparenz und Herkunftskontrolle: Anhand von Chargenbezeichnungen auf der Verpackung ist genauestens rückverfolgbar, wer das Produkt hergestellt hat.

#### Fazit

Kooperationen, seien sie vertikaler oder horizontaler Natur, können nicht nur die Wahrscheinlichkeit einer gemeinsamen Zielerreichung erhöhen, sondern auch ganz entscheidend zur

ländlichen Entwicklung beitragen und dem Bauernsterben entgegenwirken. Kooperationen zwischen den Erzeugern werden jedoch zukünftig nicht ausreichen, dem Strukturwandel wirtschaftlich erfolgreiche Konzepte entgegenzusetzen. Hier greifen Partnerschaften zwischen Land und Stadt, zwischen Produzenten und Verbrauchern, die sich, getragen vom Trend hin zu mehr Regionalität, mehr Zeit, mehr Fairness und mehr Tierwohl, zunehmender Beliebtheit erfreuen. Es gibt vielfältige Konzepte, vom Dorfladennetzwerk über Gemeinschaftshöfe bis hin zu lokalen Initiativen für regio-kulturellen Genuss.

Das Ziel, die bäuerliche Öko-Landwirtschaft zu stärken und ökologisch und fair hergestellte Lebensmittel zu produzieren, mag ehrgeizig sein. Aber der Wert, der von diesen Kooperationen generiert wird, geht weit über den ökonomischen Nutzen hinaus: **Verständnis, Vertrauen, Anerkennung und Respekt vor dem Anderen und seinen Leistungen können dauerhaft ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung etablieren**, das in den vergangenen Jahrzehnten im Zuge der Industrialisierung und der einhergehenden Entfremdung zwischen Land und Stadt leider zunehmend verloren gegangen ist.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Ebd., S. 259.